下载APP

13 | 大的决策与难做的决策

2021-11-09 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹

时长 09:13 大小 8.45M

极客时间：列举一下你在饿了么做得比较大的决策？

张雪峰：第一个大的决策，我冒着风险把兰建刚招进来了。我和他一面之缘，江湖上名声不显，就是因为他做过电信级软件，感觉可以聊一聊。建刚当时话不多，如果滔滔不绝的我肯定要打个问号的。我那时候没得选，之前谈妥的那位跳票了，建刚是跳票那位强力推荐，这个你可以认为是赌博，但有时候决策就是赌博。沟通或许看缘分，但特殊时期的快速决策，必须冒风险。事后都证明了一点，这个冒险赌对了：不止建刚自己绝对靠谱，他的个人能力和魅力，盘活了整个 CI 团队（草创的时候叫框架 & 工具团队）。赌 Leader 实际就是赌 Team，一本万利（笑）。

领资料

第二个就是 2015 年 7、8 月份，饿了么频繁宕机，我最后没有引咎辞职，这是我个人的决策。后来经历多了才体会到：当时自以为引咎辞职很有担当，实际却是逃避，是对公司和

团队的不负责任。换句话说，即使要引咎辞职，也得把摊子收拾干净了再走人（当然了，公司不让你收拾干净直接干掉你，也无话可说）。

接下来就是决定做异地多活，当然这个有皓哥（左耳朵耗子）和建刚的推波助澜。

最后就是，2017 年 7 月份收购百度外卖，我坚决要把百度外卖的技术团队留住。

极客时间：在这些决策里面，你觉得哪一个是比较难做的？

张雪峰：就是我自己的那件事，没有辞职。因为组织上再怎么艰难，我都可以挺过去。包括识人这方面，其实有时候人和人之间就是有一些量子反应，量子形容到人就是两个人精神对上了，产生化学或生物反应，所以这方面我认为还好。

从组织层面讲，事后来看，自己在这方面相对比较笃定：我能够凝聚住大家。当然这个也是事后才能这么说，当时如果做的一塌糊涂，我现在就不可能厚颜无耻在这里参与访谈了。现在不管身在哪个公司，不少同学也会一直找我、“骚扰”我，说你什么时候重出江湖？我说你们说的江湖我可能不太会再考虑了，可能先做点有精神快乐的事。

我认为这样的事做一次可以，再做就有点重复了，现在也有些公司找我，但我认为几乎不可能再经历像饿了么这样跌宕起伏的五年了，人生又能耗费几个五年？我们经历过 3 家云厂商，都是 3 家云厂商曾经最大的客户；经历过 BAT 3 个巨头的入股或注资，或被收购；又经历过一个“土八路”团队从头到尾的“野蛮”生长，所以我也希望分享一些 Difference，更多是我认为做得不好的地方，一些教训、失败，或者要去反思的地方。

极客时间：总结你自己做过的决定，你觉得你是一个做决策很快的人吗？

张雪峰：大部分时间是的，我这边名义上是集体决策制，或者民主集中制，一般我还是比较听大家的意见，要让大家说话，有时候他们都“闷炮”一样，我会鼓励说你告诉我这个到底是不是有问题什么的，但最后拍板基本还是我。大部分时间我是直接拍死，或者直接毙掉。

极客时间：你有做过错误的决定吗？

张雪峰：从事后结果看，多了去了。致命的错误我也不好判断，因为这个要旁观者来评判，我自己感觉致命的，就是对公司产生重大影响的可能应该没有，但是犯的错肯定不少。

极客时间：比如让你说一个你觉得相对比较大的错误。

张雪峰：我还是说组织方面吧，我不搞团建，我认为是有错误，就没有让团队之间良好的关系建立起来，后来我发现我不搞团建，导致我后面要付出更大成本，比如我要出面，线下喝咖啡去协调。我应该多搞搞类似裸心会这样的活动。很多时候，组织风险远甚于技术风险，而且是温水煮青蛙式风险，让你不知不觉中出现偏差直至产生重大负面影响。

前面我回答你不喜欢团建去旅游，纯粹的旅游团建我确实不喜欢，我一直认为纯粹旅游不夹任何私货挺难的，我觉得自己是个障碍，是个灯泡。但不搞团建这个倒不至于致命，只是你要付出更大的代价。

如果说可能致命的决定的话，就是我想过引咎辞职，可能对我不是致命，但对公司和技术团队可能影响很大（大概率再找一位 CTO），如果发生，我今天也不会在这了。

极客时间：在做 CTO 的时候，什么样的事情会刺激你，会让你觉得特别有成就感？

张雪峰：我认为团队有成长，我就有最大成就感。我不能说业务有成长我就有最大成就感，而且我们业务的试错大部分也不成功，这个绝大部分公司类似，当然失败也是有价值的，但是毕竟没有成就感，或者说成就感差一些。

其实，我也说过，要尽可能让大家做自己喜欢的事，希望大家感觉到在饿了么做技术和在其他公司不同。

我们也有同学离开之后去了美团，他感觉好像也没什么不同。但说到“没什么不同”，我觉得有一部分是我的责任，我没有给大家创造出这样的机会，其实我们本身跟美团就有不同之处，我们是一个大学生创业团队。

可能到 1800 人的时候，职业化的人已经很多了，鱼龙混杂，但在四五百人，就是 2015 年、2016 年的时候，其实大家的“味道”还是不错的，是相对纯粹的。美团你很少看到什么开源的东西，后来硬是捣鼓出几个，我们觉得也不咋地，异地多活更不说了，美团找我

们交流过这方面经验教训，他们一直想做、在做但也一直没做成，不过现在有没有做成就不清楚了。

美团他们强在组织能力，我们是强在有各种突出的 Leader，或者我们自己给大家发散，给大家充分的自由度。这是硬币两面，是好也是坏，当然没把公司搞挂也算幸运。但是另一方面，我相信有相当一部分同学，他们会认为在饿了么技术团队是值得的，可以实现职业发展上的提升甚至个人精神上的快乐。

但这个对公司，我不能说算是对还是错，因为公司花钱养着你们是以业务为第一的，不是让你们玩技术的，所以这里面要平衡，什么叫“玩技术”，什么是通过技术尝试去做一些支持业务的事，很难清晰界定。

极客时间：刚聊了管理上的各种决策，还想补充聊一个管理手段的问题，听说技术团队开会迟到，你会重罚？

张雪峰：1 分钟 100 块，这个是我定的游戏规则，这不是规矩，规矩变成有点你私人帮派味道，这只是游戏规则。

其实我也不是一定要罚钱，我跟大家说了，你如果预感自己要迟到，你要提前通知我。你不要跟我解释路上堵车，不管你坐什么交通工具，你自己作为成年人，先用高德地图看一下。

原来最早是说提前 2 小时还是 3 小时，后来我容忍了一点，提前 1 小时通知我就行。如果离开会不到 1 小时，结果你突然迟到，那没有任何理由，当然有时候家里有紧急情况，但钱还是要交。5 年半以来，一直到我离职，我所有的会都准时参加，从没有迟到过。

极客时间：这个规则是一开始去的时候就定下的吗？

张雪峰：就是形成例会之后定下来的。我到饿了么，一开始没有开周会。后来我跟汪渊把组织拆完之后开始有周会，应该是 2015 年还是 2016 年，记不清了，反正这个规则是所有人统一的。

这点上我老婆对我意见非常大，她都是掐着时间。我去机场、火车站，哪怕去高铁站，我几乎都是提前 1 小时，我要预留足够的时间。我老婆就一直说，高铁你提前 15 分钟就行

了，我会担心万一排队或者出什么事，在这点上我比较坚持，宁愿我等别人。

这可能跟我一直的习惯有关，这个习惯应该在微软养成的，微软这一块非常严肃，外企这一点确实比民营企业强。在微软大家都比较自觉，这个叫 Professional，说的好听叫职业素养，但是后来到民企发现不是这么回事，阿里还算是做得不错的。

极客时间：我很好奇，你会看一些管理类的书吗？

张雪峰：基本不看，因为我的兴趣主要在技术（实际最大兴趣也不是技术，后面会提到）而不是管理，你可以说我自学成才，也可以说我不自量力。但其实也不完全是自学，因为管理实践本身也给了我一定时间，虽然最后的组织扩张规模较大，但也用了近 3 年时间，从几十人到 1800 人逐步增长起来。如果说饿了么今天 30 人，过一个月就变 300 人，以我当年的能力、阅历、视野，不一定能 Hold 住，速度太快了。

我印象中可能翻过这类书，但绝对没完整看过。借用一句话：那都是很好很好的，可我偏偏不喜欢。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 9 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 12 | CTO的艰难时刻：差点引咎辞职

下一篇 14 | 不够坚定：异地多活没有一步到位的遗憾

学习资料推荐

普通程序员进阶
架构师的超强攻略

6 节视频课程 | 100+ 案例分析 | 338 道大厂面试题

免费领取 仅限 100 人

精选留言 (2)

写留言

侯建坡

2021-11-16

哈哈哈，最后一句是亮点，哈哈哈

展开

2

张鹏

2021-11-18

最好的老大，没有之一

展开

1